

Le Télétravail pour mon Entreprise ?

Aide à la réflexion et à l'action

Le Télétravail pour mon entreprise ?

Aide à la réflexion et à l'action

Sommaire

Editos

éditos

Selon le Baromètre 2012 de l'Observatoire de la Parentalité en Entreprise (OPE), 19% des salariés-parents français déclarent être autorisés à télétravailler. Ils étaient deux fois moins nombreux il y a trois ans. L'essor du télétravail est donc engagé en France, même si notre pays, dans ce domaine, reste en retard par rapport aux pays scandinaves et anglo-saxons.
Le télétravail que préconise l'OPE est un télétravail pendulaire, c'est-à-dire un ou deux jours par semaine, sans risque de désocialisation des salariés, et s'effectue depuis le domicile de ces derniers ou depuis un télécentre. Fidèle à sa mission, l'OPE y voit avant tout un levier pour aider les salariés à mieux concilier vie professionnelle et vie personnelle. Enfin, partout où cela est possible, l'OPE préconise que le télétravail soit encadré par un accord négocié avec les partenaires sociaux.
Le télétravail répond à des aspirations grandissantes des salariés, mais offre également des bénéfices substantiels aux employeurs. Pour les salariés, parents ou non, il permet de mieux équilibrer les rythmes de vie, de réduire la fatigue liée aux temps de transports, ou encore d'être davantage présents aux côtés de sa famille. Pour les entreprises, ce mode innovant d'organisation du travail recèle des avantages en termes de performance, car les salariés en télétravail sont plus concentrés et plus efficaces. Tout le monde est donc gagnant !
Les employeurs membres de l'OPE ont un temps d'avance en matière de télétravail. Certains ont déjà signé voire renouvelé des accords d'entreprises. D'autres ont lancé des phases expérimentales. D'autres, enfin, ont mis en place une démarche de réflexion. Ce sont leurs bonnes pratiques et leurs conseils que l'OPE présente dans ce Guide.
Toutefois, dans nombre d'organisations, le télétravail reste « anti-culturel ». Soit parce que l'activité ne s'y prête pas. Par exemple, pour certains emplois du secteur de la Restauration. Soit parce que la culture du présentéisme, voire une certaine défiance des managers vis-à-vis de leurs collaborateurs, empêche ces managers de concevoir un mode d'organisation où les collaborateurs ne seraient pas présents en permanence, sous leur contrôle visuel direct.
Or, l'un des piliers de la réussite du télétravail repose sur la confiance mutuelle. L'exemplarité des dirigeants en la matière, renforcée par le support des RH, encouragera la transformation des comportements managériaux.
Le présent Guide entend ainsi aider les décideurs à faire évoluer leurs présupposés culturels, organisationnels et managériaux. Pour leur permettre d'évaluer la pertinence du télétravail pour leur organisation, ce Guide, comme l'ensemble des Guides pratiques de l'OPE, mise sur la richesse des retours d'expériences. Il offre des réponses aux questions que se posent tous les acteurs du télétravail, qu'ils soient responsables du projet télétravail, télémanagers, télétravailleurs, collaborateurs ou membres de la famille d'un télétravailleur.
Etayé par le point de vue des organisations syndicales, ce nouveau Guide de l'OPE apporte une nouvelle pierre à l'édifice auquel nous souhaitons nous associer : construire un monde professionnel plus respectueux de l'humain et durablement plus performant.
Bonne lecture à toutes et à tous !

Jérôme Ballarin,
Président de l'Observatoire de la Parentalité en Entreprise (OPE)

Il m'est très agréable de contribuer à cette publication de l'OPE. Le télétravail est un sujet qui est au cœur des enjeux défendus par cette association pour laquelle le maintien ou l'amélioration de l'équilibre entre la vie professionnelle et la vie personnelle est une priorité. C'est un sujet sensible dans la société actuelle, surtout en milieu urbain et péri-urbain, du fait de la constante dégradation des conditions liées aux trajets domicile-travail qui font perdre un temps de vie considérable à un trop grand nombre de salariés. Fatigue, stress et risques d'accidents peuvent être largement diminués grâce à un bon dosage de télétravail lorsque le métier le permet et que le salarié le souhaite.

Un nombre croissant d'employeurs prend conscience que le télétravail améliore les conditions de travail au-delà de ce qu'il peut offrir sur site et que cette possibilité d'organisation du travail ne fait qu'accroître la motivation, la fidélité et la productivité tout en permettant aux salariés de s'épanouir dans d'autres activités grâce au temps gagné sur les trajets.

La moyenne actuelle en France est de l'ordre d'un équivalent de 2 jours par semaine ; ce qui suffit dans certains cas à pouvoir éviter un temps partiel et donc maintenir un meilleur niveau de pouvoir d'achat. Ce temps de vie récupéré permet bien sûr une vie familiale plus épanouie et une meilleure disponibilité pour les enfants et pour la vie sociale. Cette organisation offre aussi la possibilité au salarié d'être régulièrement présent pour s'engager, consommer et participer à des activités localement. C'est donc un tryptique gagnant entre le salarié, l'employeur et le territoire avec au centre un renouveau de la qualité de vie familiale.

Toutefois, il faut être lucide. Le télétravail ne s'applique pas à toutes les situations professionnelles et familiales. Tous les métiers ne sont pas adaptés à cette organisation. Cette démarche doit rester volontaire de la part du salarié avec l'accord de son manager. C'est pour cette raison qu'il est temps d'envisager des solutions plus innovantes permettant de rapprocher le travail du domicile alors que les contraintes économiques actuelles ont tendance à faire le contraire : les entreprises s'éloignent des centres urbains traditionnels pour limiter les coûts immobiliers et les familles sont souvent amenées à chercher des logements de plus en plus loin pour disposer d'un espace de vie suffisant à un prix abordable.

La dématérialisation de très nombreux processus de travail va tendre à offrir un nombre croissant d'opportunités de télétravail pour une population dont les usages technologiques sont parmi les plus développés au monde. Il ne reste plus qu'à faire évoluer les pratiques managériales pour que chacun trouve un meilleur équilibre !

Nicole Turbé Suetens,
Expert international en Télétravail

1 Télétravail de quoi parle-t-on ?



Définition et cadre juridique

Le flou juridique a souvent été une raison évoquée par les entreprises pour ne pas se lancer dans la mise en place du télétravail. S'il a jamais existé un jour, la loi « Warsmann » y met fin définitivement.

● Pour les salariés du secteur privé :

Loi « Warsmann », article 46
Cette loi donne une base légale au télétravail et permet son entrée dans le code du travail. Elle laisse toutefois le champ à la négociation collective en restant généraliste. Elle s'applique à tous les salariés du secteur privé, contrairement à l'Accord national interprofessionnel du 19 juillet 2005 (ANI).

Selon l'article 46 de la loi « Warsmann » relative à la simplification du droit, *"le télétravail désigne toute forme d'organisation du travail dans laquelle un travail qui aurait également pu être exécuté dans les locaux de l'employeur est effectué par un salarié* ***hors de ces locaux de façon régulière et volontaire*** *en utilisant les technologies de l'information et de la communication dans le cadre d'un contrat de travail ou d'un avenant à celui-ci. Le télétravailleur désigne toute personne salariée de l'entreprise qui effectue, soit dès l'embauche, soit ultèrieurement, du télétravail tel que défini au premier alinéa. Le refus d'accepter un poste de télétravailleur n'est pas un motif de rupture du contrat de travail. Le contrat de travail ou son avenant précise les conditions de passage en télétravail et les conditions de retour à une exécution du contrat de travail sans télétravail.* ***A défaut d'accord collectif applicable, le contrat de travail ou son avenant précise les modalités de contrôle du temps de travail."***

Pour en savoir plus sur la loi Warsmann : Legifrance.gouv.fr – Section 4 Télétravail – article 46 ou cliquez ici

Ce qui n'est pas couvert par la loi reste du ressort de l'Accord National Interprofessionnel pour les entreprises qui en dépendent.

● L'Accord National Interprofessionnel du 19 juillet 2005 sur le télétravail (ANI)

Pour en savoir plus sur **l'ANI** :
1/ Site de l'Accord national interprofessionnel Télétravail : www.journal-officiel.gouv.fr ou cliquez ici
2/ Site de l'Association Française du Télétravail et des Téléactivités : www.aftt.asso.fr ou cliquez ici

● Pour les salariés du secteur public :

Loi « Sauvadet », article 133, pour le secteur public
Elle renvoie au premier alinéa de l'article L. 1222-9 du code du travail tel que défini par l'article 46 de la loi « Warsmann ».

L'article 133 de la loi « Sauvadet » n° 2012-347 du 12 mars 2012 prévoit que les fonctionnaires relevant de la loi n° 83-634 du 13 juillet 1983 peuvent exercer leurs fonctions dans le cadre du télétravail tel qu'il est défini au premier alinéa de l'article L. 1222-9 du code du travail (prévu par la loi Warsmann). **Pour entrer en application, cette loi doit encore faire l'objet d'un décret en Conseil d'Etat.**
A la suite de quoi, les salariés du secteur privé et du secteur public se verront appliquer un même texte.
Pour en savoir plus sur la loi Sauvadet : Legifrance.gouv.fr - article 133 ou cliquez ici

● Accord de branche des Télécoms : c'est aujourd'hui le seul existant.

● Accords d'entreprises ou individuels.



Le télétravail EST du temps de travail et N'EST PAS :

- du temps partiel
- du temps de congés, de RTT ou de repos/loisir
- un substitut à la garde d'enfants
- réservé aux femmes

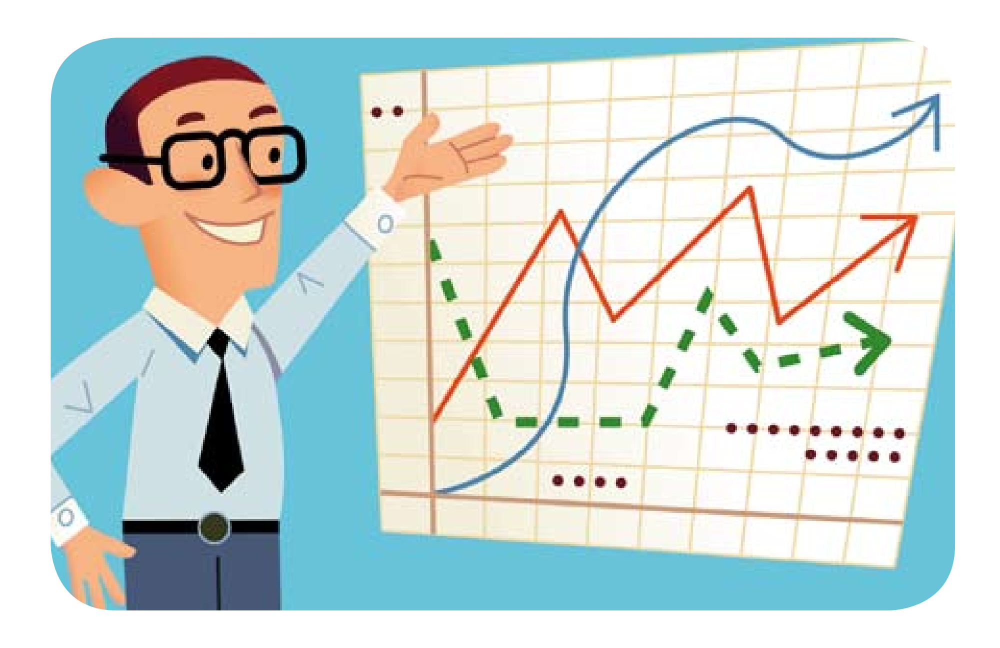
Le télétravail n'est pas un métier, c'est une organisation du travail.

Le télétravail peut se faire à domicile ou dans des télécentres **(cf. Fiches pratiques sur les télécentres page 49).**

Quelques chiffres

Aujourd'hui, le télétravail c'est environ :

> 18% de télétravailleurs en moyenne en Europe
> 18% environ en Allemagne
> 25-30% dans les pays scandinaves
> et encore plus outre-Atlantique.








Bon à savoir :

*En France, **19 % des salariés-parents** interrogés dans le cadre du **Baromètre Salariés 2012 de l'Observatoire de la Parentalité en Entreprise disent connaitre ce dispositif** dans leur entreprise, soit une augmentation de 3 points par rapport à 2011.*

***50% de la population active** pourrait être concernée par le télétravail **d'ici 2015** selon le rapport du Centre d'Analyse Stratégique de novembre 2009.*

*Dans tous les cas, **le potentiel de développement français est important et le sujet plus que jamais d'actualité** (économie tertiarisée, développement des usages, prix attractif en terme d'ADSL, politique de trés haut débit en vigueur en France).*

Selon le Baromètre Salariés 2012 de l'OPE sur la conciliation entre vie professionnelle et vie privée :

- Les questions d'**organisation et d'aménagement** du temps de travail **font partie des priorités des salariés**.
- Le **télétravail** est plébiscité par 20% des salariés-parents pour **favoriser la conciliation entre la vie professionnelle et la vie personnelle**
- Parmi les motifs d'insatisfaction des salariés-parents en matière d'organisation du travail, on trouve :
  - > Les **horaires inadaptés** qui ne correspondent pas à ceux du temps scolaire (35%)
  - > **La gestion du temps de travail** (33%)
  - > Le **sentiment de stress au travail qui rejaillit sur la vie de famille**
  - > La **perte de temps dans les transports**

"Concrètement ce matin, j'ai mis 2h45 pour venir au bureau alors qu'en télétravail entre le moment où je me lève et celui où je suis prêt à travailler, je mets 40mn…. Y'a pas photos !"

" Avec le télétravail j'ai plus de temps, je travaille mieux et je consacre plus de temps à mes enfants. "

(Télétravailleurs Capgemini)

Avantages associés

Entreprise

- **Renforcement de la marque employeur** : conciliation vie professionnelle/vie privée, bien-être des collaborateurs, modernité, RSE => fidélisation, attractivité
- **Performance et productivité accrues**
- **Efficience grâce aux NTIC** et évolution vers un modèle d'organisation apprenante
- **Gestion des compétences optimisée** : élargissement de la zone de recrutement, moins de départs en cas de déménagement, possibilité de compétences à distance
- **Solution possible à des situations spécifiques** ou ponctuelles : congé pathologique pendant la grossesse, handicap, maladie, pandémie, intempéries…
(article L 1222-11 créé par la loi Warsmann - article 46)
- **Réduction des coûts immobiliers dans certains cas**

Salarié

- Réduction des temps de transport
- Meilleure conciliation vie professionnelle et vie personnelle
- Moins de stress et de fatigue
- **Qualité des conditions de travail** : concentration plus aisée, moins de bruit, moins d'interruptions, clarification des régles du «bien travailler ensemble» avec les NTIC.
- Autonomie
- Performance et productivité accrues
- Possibilité d'accéder à des emplois distants

Collectivité

- Qualité de vie (désengorgement des axes routiers)
- Attractivité avec les télécentres, développement économique
- Parents plus disponibles pour leurs enfants
- Réduction de l'empreinte carbone
- Diminution du risque d'accidents de la route
- Animation du territoire : temps dégagé pour la vie associative, sportive, politique, etc…
- Accès à l'emploi facilité

Enjeu de développement durable

Il n'existe pas encore d'études françaises disponibles sur le retour sur investissement de la mise en place du télétravail. Toutefois, nous disposons du retour d'expériences de nos membres.

« En ce qui me concerne, compte tenu de l'absence de trajet, je pense que le fait de travailler à mon domicile me permet également d'atteindre à moindre coût le même niveau d'efficacité et peut-être même plus puisqu'il n'y a plus de trajet donc moins de stress et de fatigue. Avec les mêmes moyens, on améliore sa production et sa qualité de travail. On diminue également la pollution, un petit geste pour notre belle planète !

(Télétravailleur Renault)

« L'expérimentation du télétravail dans mon entreprise donne à celle-ci une image moderne en cohérence par rapport à son projet d'entreprise. »

(Télétravailleur Bouygues Construction)



Craintes associées

« Le retard français » en matière de télétravail s'explique notamment par une culture managériale basée sur le présentéisme et une crise de confiance qui incite les managers à vouloir garder un contrôle visuel de leurs collaborateurs.

Liste Noire : les principales craintes exprimées sans tabou

- Perte de contrôle managérial
- Affaiblissement du lien social, délitement de l'esprit d'équipe, appauvrissement de la culture d'entreprise
- Création d'un nouvel acquis sur lequel il sera difficile de revenir
- Ouverture de la boîte de Pandore : tout le monde va vouloir télétravailler…
- Risque de discrimination : non éligibilité de certains métiers et de certaines catégories de salariés (exemple : cadres, non cadres)
- Crainte d'un flou juridique du fait de la méconnaissance des règles de droit
- Importance des coûts
- Sécurité des personnes et des informations
- Moyen déguisé (pour les femmes) de palier à un mode de garde déficient ou de prendre un temps partiel

"Il me semble que la meilleure façon de lever les réticences est d'étendre le télétravail : il faut le banaliser."

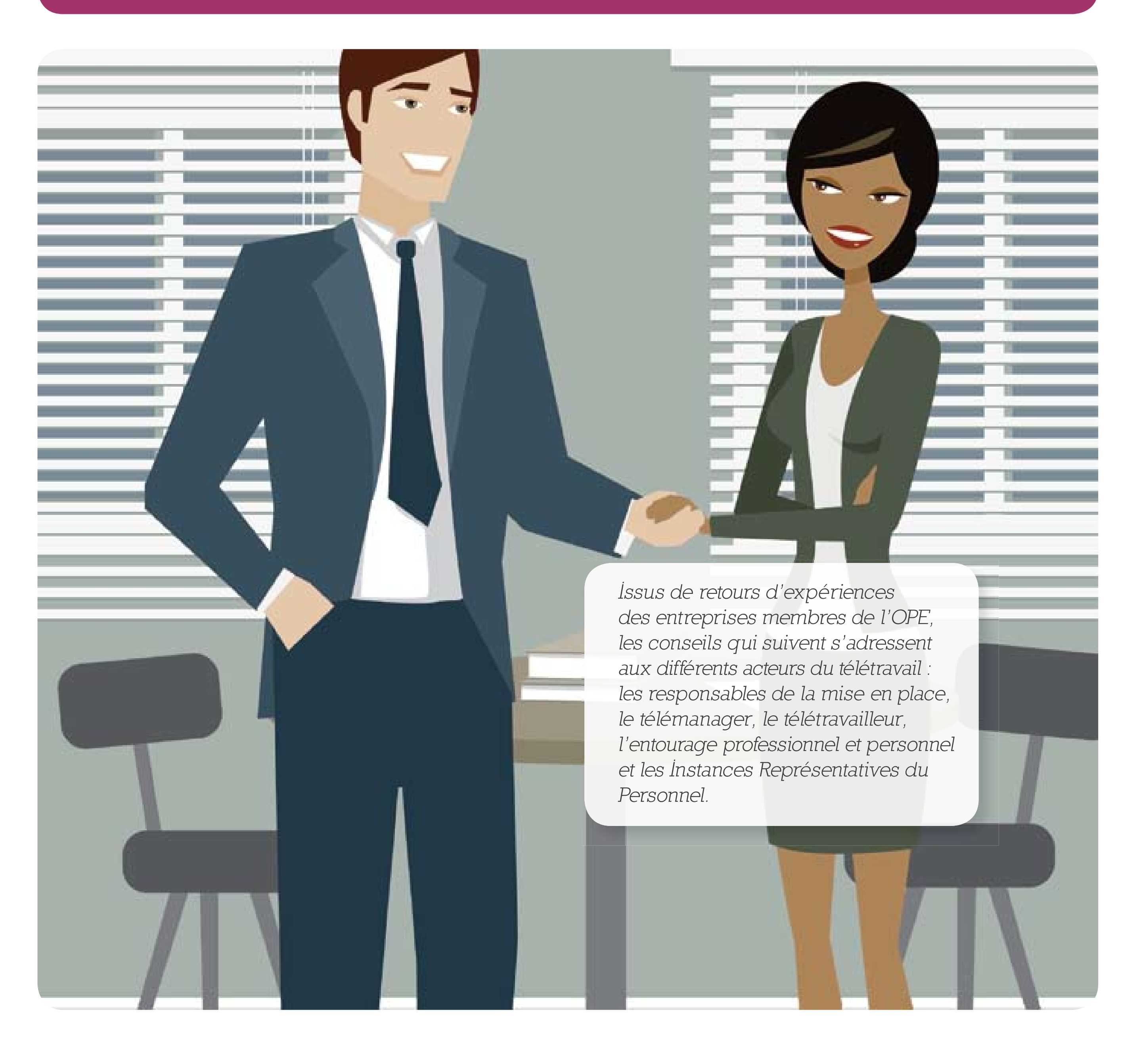
(Télétravailleur Crédit Agricole S.A.)

- Les **craintes associées** au télétravail **freinent le développement officiel** de celui-ci. Or, l'utilisation largement répandue des Nouvelles Technologies de l'Information et de la Communication induit des moments de travail hors de l'entreprise. Cela engendre un **télétravail dit « gris » car non encadré par un accord d'entreprise ou un avenant** entre l'employeur et le salarié. Le **télétravail « gris »** limite les potentialités permises par cette organisation du travail puisqu'il ne permet pas une transformation de l'entreprise en profondeur. Il accentue également les risques associés notamment en matière de protection de la vie privée (exemple : charge et horaires de travail).
- Le développement du télétravail « gris » peut être parfois dû à une simple méconnaissance des règles de droit relative au télétravail.

L'essentiel

- Le **télétravail** reste encore peu développé en France. Il existe un **important potentiel de développement**.
- **Nouvelle organisation** du travail : **nouveaux modes de pensée**. Le changement est d'abord d'ordre culturel et managérial.
- Le télétravail est un **levier de performance pour l'entreprise.**
- Le télétravail peut s'inscrire dans une **politique d'aide à la conciliation** entre la vie professionnelle et la vie personnelle.

2 Conseils pratiques pour la mise en œuvre



Issus de retours d'expériences des entreprises membres de l'OPE, les conseils qui suivent s'adressent aux différents acteurs du télétravail : les responsables de la mise en place, le télémanager, le télétravailleur, l'entourage professionnel et personnel et les Instances Représentatives du Personnel.

1/ Conseils pratiques aux responsables de la mise en place du télétravail

NB : l'équipe projet en charge de la mise en place du télétravail peut rassembler plusieurs profils, en fonction des entreprises et des enjeux (RH, relations sociales, juridique, immobilier, moyens généraux, etc.)

Morceau choisi

Justine, Responsable RH s'entretient avec Mehdi, Directeur général.

Justine : *Plusieurs demandes de télétravail ont été formulées auprès des responsables d'équipe.*
Je pense que c'est un sujet d'actualité sur lequel nous devons réfléchir.
Qu'en penses-tu, on pourrait peut-être en parler lors du prochain Comité de Direction ?

Mehdi : *Attends, attends, qu'est-ce que tu entends par télétravail ?*
Si ce sont des demandes exceptionnelles pour garder les enfants malades ou à cause de problèmes de transports, il n'est pas question de consacrer du temps à ce sujet.
Et puis tu sais combien cela coûte ?
On a d'autres priorités à gérer en ce moment.

Justine : *Je suis d'accord sur la nécessité d'assurer la pérennité de cette organisation.*
Ça ne peut pas être une solution à une situation ponctuelle.
Quant au coût, c'est à étudier mais je vois déjà un avantage pour un bon nombre de collaborateurs qui ont des trajets parfois longs ou retardés et qui arrivent stressés régulièrement.

Mehdi : *Peut-être, mais je ne sais pas si notre activité est adaptée au télétravail ?*
Techniquement, comment cela se passe-t-il ?
Tu imagines si tout le monde demande à télétravailler, ce n'est plus une entreprise mais un bateau fantôme que je vais diriger !!
Comment pourra-t-on contrôler le travail fait en dehors des bureaux ?

Justine : *J'entends bien tes réticences et je comprends tes interrogations.*
Souhaites-tu que je me renseigne auprès du Service informatique pour le côté technique et avec le Service juridique pour vérifier ce que précise le code du travail ?

Mehdi : *OK, avance comme cela, mais de toute façon j'attends d'en savoir plus pour prendre une décision. Il faut que cela soit porté par toute la Direction sinon on ne sera pas crédible. Il faut donc convaincre et cela risque de prendre du temps.*



Points de vigilance

Face aux craintes énoncées dans le chapitre précédent, Il existe un certain nombre de **garde-fous** qui permettent de **sécuriser une démarche de mise en place du télétravail** :

- Appliquer le **principe de volontariat** pour les 2 parties (défini dans la loi « Warsmann » et l'article 2 de l'ANI)
- Prévoir une **clause de réversibilité** (prévu dans la loi « Warsmann » et dans l'article 3 de l'ANI) : le collaborateur ou le manager peuvent décider, selon les modalités contractuelles prévues à cet effet, de mettre fin au télétravail.
- **Limiter le nombre de jours hebdomadaires** de télétravail pour éviter la perte de lien avec l'entreprise : la moyenne observée en France est de 2 jours par semaine.
- Ancrer la **notion de régularité** : nombre de jours à déterminer par semaine, quinzaine, mois, trimestre



Bon à savoir :

*Suivant les métiers et les situations, on observe une **augmentation de la productivité allant de 10 à 30%***

*Sur l'ensemble des membres de l'OPE, **10% des salariés répondent en moyenne à l'appel** au volontariat lancé par l'entreprise, ce qui va à l'encontre de la peur d'un «raz-de-marée» incontrôlable.*

*Le télétravail concerne **aussi bien les hommes que les femmes** ! (exemples : 2/3 des volontaires sur un pilote lancé par SFR en 2011 sont des hommes, ils sont à parité chez Ferrero.)*

- Concernant l'**éligibilité des métiers**, deux approches existent. Soit le **« tous éligibles »**, soit une **étude systématique préalable** des métiers visant à dresser une liste des métiers éligibles ou non. Il n'existe pas de bonnes ou de mauvaises méthodes. Cela dépend des organisations, des modes de fonctionnement, de la culture d'entreprise et de la négociation. Par contre, certains métiers peuvent se révéler éligibles alors que cela semblait, à priori, incompatible.

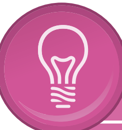
  Exemple : un patron d'usine d'une grande entreprise de cosmétiques télétravaille 4 jours par mois pour gérer des tâches administratives.

  Il est donc **recommandé de faire évoluer la liste des métiers éligibles** en fonction des contraintes de l'organisation, de l'évolution des procesus et des outils.

  Une **communication transparente et responsable** sur cette éligibilité permet d'éviter les incompréhensions. **Une étude fine** permet dans tous les cas de :

  - **Venir en appui du manager** qui doit prendre une décision
  - **Justifier la décision devant un juge**, le cas échéant, afin de ne pas se voir opposer le principe d'inégalité de traitement

De plus, **le télétravail est une solution d'organisation du travail parmi d'autres**. Si elle ne convient pas dans certains contextes, d'autres solutions adaptées peuvent être proposées.



Bon à savoir :

En complément du télétravail, ***d'autres bonnes pratiques*** *peuvent également être repensées pour améliorer l'articulation des temps de vie de ses collaborateurs.*
Ainsi, parmi les ***4 catégories d'actions promues par l'OPE****, on peut citer plusieurs exemples tels que :*

- *Éviter les horaires de réunions tôt le matin ou tard le soir*
- *Encadrer l'envoi d'emails aux heures tardives et le week-end*
- *Favoriser l'accès au temps partiel choisi sans impact négatif sur l'évolution professionnelle…*



Coût de la mise en place du télétravail

Il existe une **disparité des pratiques d'entreprise** concernant le coût de la mise en place du télétravail.

Rappelons ici ce que dit le **cadre légal** :

L'article 46 de la loi « Warsmann » prévoit :

- **Art. L. 1222-10. – *"Outre ses obligations de droit commun vis-à-vis de ses salariés,*** *l'employeur est tenu à l'égard du salarié en télétravail :*

> *De prendre en charge tous les coûts découlant directement de l'exercice du télétravail, notamment le coût des matériels, logiciels, abonnements, communications et outils, ainsi que de la maintenance de ceux-ci"* ;



ID boite à outils :

Pour protéger la vie privée de leurs collaborateurs *en télétravail, des entreprises proposent, par exemple, que les appels téléphoniques professionnels soient installés directement sur l'ordinateur. Une déconnexion à heure fixe peut être installée.*

Outre les **décisions de principe** que peuvent prendre certains employeurs (exemple : le fait d'interdire les imprimantes pour des raisons de sécurité des données), **c'est à l'entreprise de définir l'équipement nécessaire au collaborateur**. La période d'expérimentation est faite pour ajuster la donne, si besoin.

Il est recommandé de **ne pas utiliser le matériel personnel existant**. Un juge pourra considérer par exemple que l'utilisation de la ligne téléphonique personnelle est une immixtion dans la vie privée nuisible à la vie familiale.



Sécurité des données

Assurances

Il faut que le salarié ait souscrit à une **assurance multirisque habitation** dans le cas du travail à domicile. Les situations varient ensuite en fonction de la police d'assurance de l'entreprise.

Données

L'article 46 de la loi « Warsmann » prévoit :

- Art. L. 1222-10. – *"Outre ses obligations de droit commun vis-à-vis de ses salariés, l'employeur est tenu à l'égard du salarié en télétravail :*

> *D'informer le salarié de toute restriction à l'usage d'équipements ou outils informatiques ou de services de communication électronique et des sanctions en cas de non-respect de telles restrictions"* ;

L'Article 5 de l'ANI rappelle les règles en vigueur en matière de protection des données. Il est conseillé d'**associer la Direction des Services Informatiques** (ou toutes personnes en charge de ce domaine pour les TPE/PME) **en amont du projet** pour étudier ces aspects (cryptage, sauvegarde, etc.).

En matière d'accessibilité des applications, les pratiques sont différentes d'une entreprise à l'autre :

- toutes applications ouvertes y compris la paye
- toutes applications accessibles sauf des applications confidentielles
- rien d'ouvert pour protéger des transactions financières sensibles par exemple

L'Article 7 de l'ANI prévoit le service d'une **« hotline »**, qui n'est pas obligatoirement dédiée aux télétravailleurs. Toutefois, il convient d'informer les techniciens de la hotline de sa situation de télétravailleur. Il rappelle également la conduite à tenir en cas de panne ou de dysfonctionnement.
Les questions de sécurité, et notamment celles des données informatiques, se posent déjà en cas de télétravail gris ou de travail à distance (client, hôtel, lieux publics, etc.).
De nombreuses entreprises seraient donc déjà concernées par ces questions.

Santé

La loi « Warsmann » prévoit que l'employeur doit fixer, en concertation avec le salarié, les **plages horaires** durant lesquelles il peut habituellement le contacter. Ce point est d'autant plus important qu'il semblerait que les télétravailleurs aient tendance à travailler plus et à faire moins de pauses.
L'Article 8 de l'ANI s'intéressait déjà aux **règles relatives en matière de santé et de sécurité**.

Dans ces domaines sensibles, l'employeur ne fait souvent que **rappeler des règles déjà en vigueur** dans l'entreprise (Charte d'utilisation des NTIC, Guide de santé et sécurité au travail/ergonomie, etc.), adaptées à la situation du télétravail.
NB : pour mémoire, une Charte n'a de valeur juridique que si elle est considérée comme une **adjonction du règlement intérieur**, répondant aux mêmes exigences d'adoption. Article L 1321-5 du Code du Travail, jurisprudence (Arrêt Coca-Cola : Cass. Soc., 15 décembre 2010, n°09-42691).



Bon à savoir

Petit Manuel du Bien-être du Télétravailleur réalisé par Distance Expert

www.slideshare.net
ou cliquez ici



Facteurs clés de succès

3 facteurs clés de succès doivent être réunis pour lancer la mise en place du télétravail :

1. **Engagement de la Direction générale** qui doit être convaincue de l'intérêt du télétravail comme outil de performance et porter la démarche en interne

2. **Confiance** au sein de l'entreprise, entre tous les acteurs en présence et notamment les télétravailleurs, les managers et les collaborateurs non télétravailleurs

3. **Communication** sur ce qu'est le télétravail, les modalités d'organisation et de mise en œuvre auprès de tous les acteurs de l'entreprise dont les télétravailleurs, les managers, les collaborateurs non télétravailleurs, voire les clients

Pour optimiser la démarche, celle-ci doit être progressive, pragmatique et participative :

Cadrage

Structure projet pluridisciplinaire : DRH (volets social/jurdique/opérationnel), OS, DSI, services généraux et immobiliers, etc.

Choix des formules de télétravail testées

Choix de la cible : sites, volontaires (nombre, critères d'éligibilité, métiers, etc.)

Choix du procesus de sélection des demandes et d'arbitrage

Formalisation du cadre juridique : avenant au contrat de travail, accord provisoire sur la durée du pilote (non obligatoire, mais généralement fait dans les grands groupes)

Traitement des aspects matériels/santé/sécurité

Information des différents acteurs : CE, CHSCT, médecine du travail, managers, salariés concernés et les autres

Définition du calendrier et du suivi

Pilote

Durée : 6 mois à 1 an en fonction du contexte

Préparation du pilote :

- **Formation** des télétravailleurs, managers, collaborateurs à ce qu'est le télétravail, aux outils collaboratifs (via, par exemple, des modules d'e-learning pour pérenniser l'accès au savoir)
- **Rappel des règles en matière d'utilisation des NTIC, de santé et de sécurité** : guides, chartes, intranet, journal interne, affiches…
- **Définition de règles communes pour partager les bonnes pratiques en matière de travail en commun** : partage de l'information, respect de la vie privée (Charte éthique, droits et devoirs)

Identification des personnes ressources en cas de questions

Mise en place d'une commission de médiation ou de recours en cas de contentieux

Evaluation de la démarche :

- En amont, pendant et à l'issue du pilote
- Bilans qualitatifs et quantitatifs (exemple : questionnaires adressés aux télétravailleurs, aux managers, aux collaborateurs)

Déploiement

Tirer les enseignements mis en évidence dans le cadre du pilote

Décider de poursuivre ou non

Ajuster la démarche en cas de déploiement

Préparer le déploiement et le suivi

Finaliser l'accord d'entreprise

Communiquer sur la démarche

" C'est avant tout un état d'esprit. À partir de l'accord mutuel entre le télétravailleur et le télémanager, il n'y a rien de particulièrement difficile à réaliser, il faut simplement de la rigueur et de la méthode. L'analyse des retours sur les résultats permet ensuite de « voir ou constater » ce qui n'a pas marché dans la relation et/ou l'organisation. Les ajustements « de tir » viennent ensuite pour corriger le nouvel objectif "

(Télémanager Renault)

In fine, il semblerait que la **mise en place opérationnelle du télétravail ne présente pas de difficulté particulière**. Les membres de l'OPE n'ont pas identifié, à ce jour, de difficultés particulières liées au déploiement concret, ni de situations nécessitant un arrêt de la démarche, au niveau individuel comme collectif. Cette mise en place permet d'ailleurs souvent d'identifier des dysfonctionnements existants, et donc de les corriger. Le plus difficile reste de **lever les craintes** liées au télétravail, en amont.

L'essentiel

- **S'assurer du soutien** de la Direction générale
- Télétravailler **si et seulement s'il s'agit de volontariat** avec une clause de **réversibilité mutuelle**. Le télétravail n'est ni un droit, ni un acquis, ni une obligation.
- Privilégier le **télétravail pendulaire** (exemple : 1 à 2 jours télétravaillés par semaine)
- **Encadrer juridiquement la démarche** par un **accord d'entreprise et un avenant au contrat de travail** en se basant sur la loi « Warsmann » et l'ANI
- Laisser de la place au **dialogue social**
- Rester **pragmatique** et savoir **ajuster la démarche** en fonction des besoins (utilité d'un pilote)



2/ Conseils pratiques au télémanager

Morceau choisi

Léo s'entretient avec Clément, son responsable hiérarchique, du prochain déménagement de l'entreprise.

Léo : Je souhaiterais te parler de l'impact du déménagement sur ma situation. En fait, cela va allonger mon temps de transport de 40 mn le matin et le soir. Au total, je vais passer plus de 2h par jour au lieu d' 1h dans les transports. Sans compter les retards ou incidents techniques. Je voulais voir avec toi si on pouvait envisager une autre organisation de mon travail ?
1 à 2 jours de télétravail par semaine chez moi, ce serait idéal.

Clément : Du télétravail ? C'est plutôt original !
D'emblée, je ne suis pas contre mais cela ne dépend pas que de moi. Il faut que je vois comment cela se passe en interne avec la DRH et la DG.
Le risque c'est que le reste de l'équipe ne comprenne pas trop tes absences ?
Moi-même, j'ai besoin que tu sois à mes côtés. Comment va-t-on gérer les urgences à distance si tu n'es pas là?

Léo : Télétravailler, c'est travailler ! Tu peux me faire confiance,
je resterai joignable comme au bureau.

Clément : Laisse-moi le temps de me renseigner car ce n'est pas évident de tout modifier comme ça !

Répondre à la demande d'un collaborateur qui souhaite télétravailler

- **Se référer aux accords signés** au sein de l'entreprise et aux conditions d'acceptation : profil, critères d'éligibilité, fréquence de jours télétravaillés, période d'essai…

- **Analyser si la demande de votre collaborateur** répond à une solution ponctuelle (absence de mode de garde des enfants, maladie d'un enfant ou d'un proche…) ou à une démarche plus réfléchie et à un véritable besoin



ID boite à outils :

ATTENTION ! vérifier que ces conseils pratiques sont en accord avec la procédure définie par votre entreprise.
Cette procédure peut-être par exemple :

- Réceptionner une demande écrite du télétravailleur sous forme de lettre de motivation, en mettant les RH en copie
- Etudier la demande dans les délais indiqués :
  > Déterminer s'il répond aux critères d'éligibilité
  > Evaluer les capacités du télétravailleur
- Proposer un entretien pour en parler de vive voix
- Répondre par écrit en mettant la RH en copie en motivant la réponse

Solliciter de l'aide

- **Ne pas hésiter à se rapprocher des différentes fonctions supports :**

> **Equipe RH**

> **Equipe dédiée**, le cas échéant, avec une boite mail du type : contact@teletravail.com

> **Communauté ou blog** dédié aux managers où l'on peut poser des questions spécifiques du type : qu'est-ce que je fais si… ?

> **Equipe informatique**

- **Utiliser les outils existants, tels que :**

> **Informations** sur l'intranet, le portail RSE/RH : guide du télémanager, dépliants, infos globales, points de vigilance,réversibilité...



Communiquer « positivement »

> *" Le télétravail n'est pas une faveur mais un choix où salarié et employeur sont dans une relation « gagnant/gagnant » . Une campagne d'information pourrait-elle contribuer à cette prise de conscience ? "*
>
> (Télétravailleur Crédit Agricole S.A.)

- **Instaurer la confiance**, facteurs clés de succès de la démarche
- **Parler ouvertement** du projet avec le reste de l'équipe dès le démarrage, cela favorisera la compréhension de tous
- **Casser les préjugés** du type « s'il n'est pas présent au bureau, il n'est pas joignable » ou pire « il s'offre des vacances déguisées »
- **Mettre en avant les messages clés** :
  - > Le télétravail **n'est pas réservé à un seul type de métiers**.
  - > **Le télétravailleur**, au même titre que n'importe quel autre collaborateur, **reste un salarié à part entière**.
  - > Même en dehors des locaux, le télétravailleur est **joignable** toute la journée et **pas seulement en cas d'urgence**.
  - > Le télétravail n'engendre **pas de surcharge de travail** pour les autres membres de l'équipe.
- **Souligner les intérêts partagés**, les avantages communs :
  + de concentration = facteur de performance, + de facilité à joindre son collaborateur car moins de réunion ou d'aller et venue dans les bureaux

Organiser le travail d'équipe

> *" Pourquoi en demander « plus » ? Les objectifs de la personne sont inchangés et ne sont pas évalués à la journée. Il n'y a donc pas d'attente explicite pour un jour donné."*
>
> (Télémanager Crédit Agricole S.A.)

- **Faire un bilan** après la période d'expérimentation
- Prévoir des **points réguliers** avec le télétravailleur sur sa situation en rappelant le principe de réversibilité au besoin
- **Favoriser les réunions d'équipe** les jours où le télétravailleur est présent dans l'entreprise pour maintenir son **sentiment d'appartenance** à l'équipe et au projet et **éviter l'éloignement** social
- **Ne pas oublier le télétravailleur** dans les e-mails
- Prévoir des **réunions bilatérales régulières** dans les bureaux à un rythme défini
- Faire **attention à solliciter le télétravailleur à bon escient** en respectant la plage horaire de disponibilité définie. L'article 6 de l'ANI indique que l'employeur est tenu de respecter la vie privée du télétravailleur.
- **Avoir le réflexe de solliciter le télétravailleur** et non un collègue, parce que lui est physiquement là
- **Partager un planning visuel** (pas nécessairement informatisé) permettant de faire apparaître les présences (physique ou non) ou absences de chacun : télétravail, temps partiel, congés, etc…
- S'inspirer des **tableaux de suivi ou de rapport d'activité** existants dans d'autres situations de télétravail
- **Penser Management par objectif** :
  Le Management par objectif permet d'évaluer les performances du collaborateur selon ses résultats et ce quel que soit son lieu de travail. Il s'adapte donc parfaitement au télétravail.



Bon à savoir sur le Management par objectif :

Pour mémoire, la méthode **SMART** indique que l'objectif doit être :

Spécifique : l'objectif doit être clairement formulé et compris par tous. Il est défini en commun accord avec le collaborateur.
Mesurable : le résultat à atteindre s'exprime de façon chiffrée. Il est facilement quantifiable et mesurable.
Atteignable : il doit être objectivement atteignable.
Réaliste : il est cohérent par rapport aux compétences du collaborateur dans son secteur d'activité.
Temporel : l'objectif s'inscrit dans un échéancier à court, moyen et long terme.

Utiliser les nouvelles technologies



ID boite à outils :

ATTENTION ! il est important de vérifier que ces conseils pratiques sont compatibles avec la procédure définie par votre entreprise.

- Utiliser les **outils collaboratifs**
- **Avoir recours à la télé ou vidéoconférence** à un rythme régulier et planifié (hebdomadaire, bimensuel…)

« Le matin, je prends le temps de dire bonjour à mes collègues via Lync et nous échangeons régulièrement au cours de la journée par messagerie ou téléphone. J'échange aussi via Lync avec une collègue qui est en télétravail le même jour que moi. »

(Télétravailleur Crédit Agricole S.A.)



Manager et télétravailler, c'est possible !

" Le télétravail devrait être plus encouragé notamment pour les managers eux-mêmes "

(Télétravailleur Renault)

Point de vigilance identifié à ce jour : homogénéiser les jours de télétravail entre le manager et les télétravailleurs de son équipe afin d'éviter trop de jours sans contact direct.

L'essentiel

- Faire **confiance** et **se faire confiance**
- **Communiquer** sur le télétravail et **faire savoir** que cela existe
- **Organiser** et **intégrer** le télétravail dans le fonctionnement global de l'équipe
- Faire des **points réguliers**
- **Solliciter** de l'aide au besoin

" Mes collaborateurs apparaissent plus détendus, moins fatigués. Les journées de télétravail leur permettent de prendre du recul sur certains dossiers. Leurs indicateurs de performance restent constants. Et nous n'avons eu aucune remarque négative des clients internes et des fournisseurs."

(Témoignages de télémanagers Ferrero)



3/ Conseils pratiques au télétravailleur

Se poser les bonnes questions

- Ai-je l'**autonomie suffisante** pour remplir les tâches qui me sont demandées ?
- Suis-je suffisamment **organisé(e) et rigoureux/se** ?
- Suis-je capable d'**autodiscipline** ?
- Suis-je capable de gérer mon emploi du temps pour **éviter les excès de travail** ?
- Arriverai-je à **me motiver seul(e)** dans mon travail ?
- Mon organisation personnelle et familiale me permet-elle de **rester concentré(e)** ?
- Le télétravail n'est-il pas une fausse bonne réponse à ma situation ? Ne suis-je pas en train de le **confondre avec un temps partiel ou une alternative à la garde de mes enfants** ?



S'informer et informer

- **En parler** à son manager en amont de la démarche
- **S'informer,** en parallèle, auprès de la RH des conditions d'application du télétravail : avenant à votre contrat de travail, période d'essai, réversibilité
- **Recenser les informations** éventuellement disponibles sur le réseau Intranet ou via un portail RH/RSE
- **Échanger** avec les syndicats
- **En parler avec son entourage** personnel et familial
- Solliciter **un bilan après la période d'expérimentation** mais aussi régulièrement (pour information, un entretien annuel obligatoire est prévu par la loi « Warsmann »)
- **Penser à la réversibilité** qui permet, si besoin, de sortir du télétravail
- **S'informer auprès de l'équipe dédiée**, le cas échéant, par le biais d'une adresse email contact@teletravail.com
- **S'appuyer sur le service informatique** : que faire en cas de panne du matériel ou de problème de connexion ?
- **Consulter d'autres télétravailleurs** pour concertation et recherche de points d'amélioration

Se montrer responsable

- **Éviter de cumuler** le télétravail à la suite d'un temps partiel (exemple: un temps partiel le mercredi suivi ou précédé d'une journée télétravaillée le mardi ou jeudi)
- **Télétravailler le mercredi** peut permettre de bien couper la semaine Néanmoins, si le télétravailleur a des enfants en bas âge, **il faut être prudent**. En effet, le manager sera probablement plus réticent à accepter la demande. Dans tous les cas, **si le choix se porte sur le mercredi, prévoir un mode de garde.**
- **S'organiser** de manière à garder les tâches nécessitant un **travail de fond** les jours télétravaillés
- **Établir des règles claires** avec son entourage personnel et professionnel
- **Prendre soin de son matériel** et respecter les règles d'utilisation des NTIC (sécurité, confidentialité)
- **Communiquer avec son manager** en cas de difficulté, l'avertir le plus rapidement possible en cas de problème technique ou de difficultés de connexion
- **Respecter quelques règles simples de santé au travail** : ergonomie du poste de travail, bonnes postures, horaires de travail fractionné avec des temps de pause, vraie coupure pour le déjeuner, sécurité de l'installation
- **Savoir faire preuve de souplesse** et faire confiance

"Au lieu de prendre du temps le soir tard ou chez moi le WE pour travailler sur des sujets de fond, j'ai cette journée où je suis forcément plus efficace et plus productif "

" Le télétravail est bien adapté à raison d'1 jour par semaine… mais il est important d'avoir la possibilité d'annuler/décaler ponctuellement le jour de télétravail en fonction des impératifs du poste et/ou de l'entreprise "

(Télétravailleurs Bouygues Construction)

Protéger sa vie personnelle

- De la même façon que le télétravail exige fermeté et discipline, **préserver sa vie privée nécessite d'instaurer des règles**. Il est problématique d'envisager de télétravailler à domicile si les enfants sont à la maison, sans mode de garde et/ou sans espace dédié. Le télétravail à domicile n'est pas un substitut au mode de garde.
- A l'inverse, laisser son travail **envahir l'intimité de sa vie privée serait tout autant contre-productif**.

"La séparation entre la sphère perso et la sphère pro peut être difficile à trouver "

(Télétravailleur Bouygues Construction)

" Une réelle avancée dans l'organisation du travail. Merci à France Télécom d'avoir conclu cet accord "

(Télétravailleur Orange)



" Une expérience à développer, cela offre une qualité de travail différente car plus de disponibilité et moins de stress dans les transports "

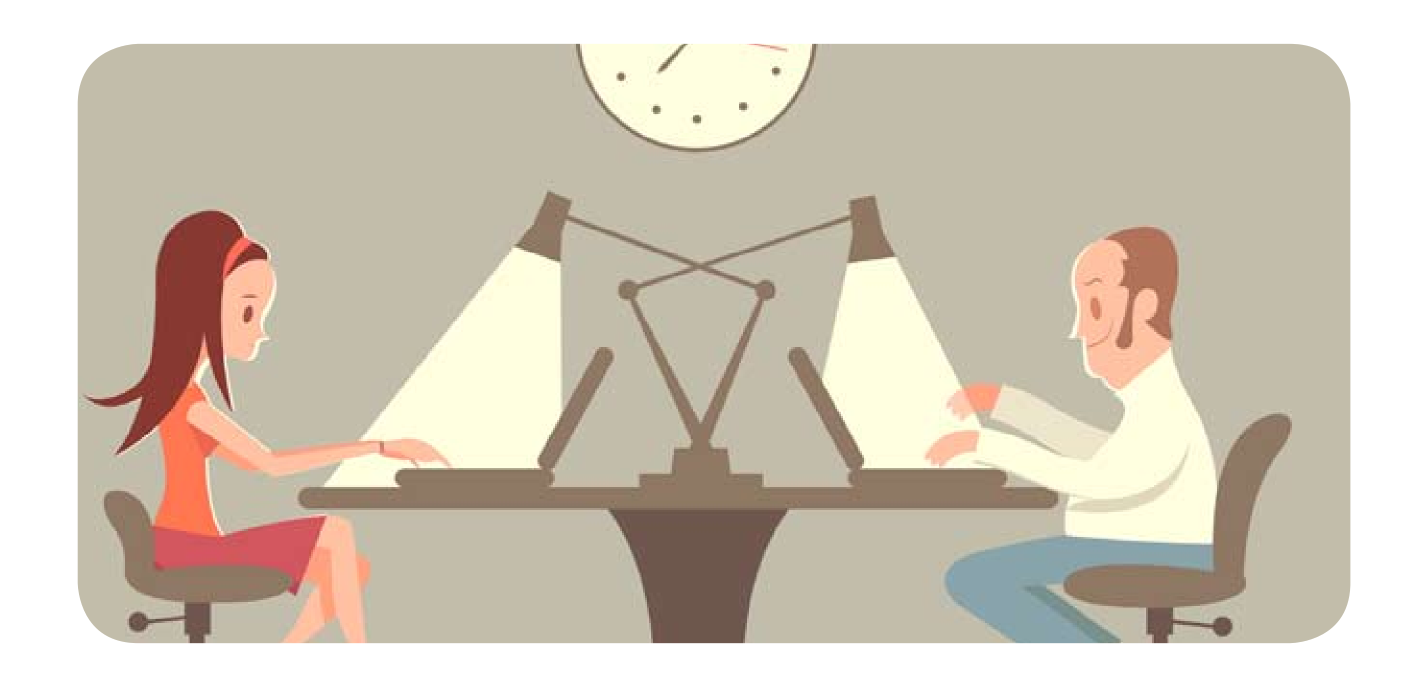
(Télétravailleur Orange)

" C'est très positif car très pratique pour limiter les temps de trajet et donc optimiser son temps de travail. De plus, le télétravail permet de prendre du recul, et de travailler en toute sérénité "

(Télétravailleur Orange)

L'essentiel

- Télétravailler pour les **bonnes raisons**
- Être **volontaire**
- Faire **confiance** et se **faire confiance**
- **Solliciter** de l'aide au besoin
- Se montrer **responsable**
- Garder à l'esprit la **notion de réversibilité** (possibilité de revenir à l'organisation antérieure ou de modifier le rythme et la fréquence des jours télétravaillés)



4/ Conseils pratiques vis-à-vis de l'entourage professionnel et personnel du télétravailleur

Morceau choisi

Arthur, collaborateur du service Marketing s'entretient avec Cécile, Responsable de la Communication, à propos d'un de ses collègues qui souhaite télétravailler

Arthur : *Joseph a demandé s'il pouvait télétravailler de chez lui. Je suis sceptique car, franchement, j'y vois beaucoup de complications.*

Cécile : *Renseigne-toi, mais il y a d'autres expériences de télétravailleurs dans l'entreprise.*

Arthur : *Oui, peut-être mais cela va nous compliquer la tâche. Comment va-t-on travailler avec lui s'il n'est pas là ? Comment gérer ses contacts, ses clients ? Qui va répondre à sa place ?*

Cécile : *J'ai aussi un collègue qui travaille de chez lui. Cela se passe plutôt bien mais il est vrai qu'il faut repenser un peu l'organisation. En tous cas, il est toujours joignable et réactif. Cela lui facilite son organisation professionnelle et répond à un besoin personnel pour lui.*

Arthur : *Un besoin ? Je me demande jusqu'à quel point cela ne l'arrange pas tout court de ne pas être au bureau en permanence ? En a-t-il les capacités ? Je ne sais pas s'il peut travailler seul ?*

Cécile : *C'est sûr que si tu pars sur cette base-là, tu ne pourras pas lui faire confiance et c'est voué à l'échec. Reprends le temps d'en discuter avec lui et surtout avec ton responsable. Tu comprendras mieux comment aborder cette situation.*

" Faire comprendre à mes collègues qu'ils ne me dérangent pas quand ils me demandent quelque chose quand je suis en télétravail "

(Télétravailleur Crédit Agricole S.A.)

" Je trouve que ça se passe bien : il suffit juste d'anticiper et d'intégrer le fait que tu n'es physiquement pas présente le vendredi. Le fait que ce ne soit qu'un seul jour par semaine reste largement gérable (j'ai plus de doutes sur 2 jours). Il y a certes toujours des personnes qui veulent te voir « physiquement » et pour lesquelles il me faut jouer le messager quand je suis là ! Cela vaudrait peut être le coup de développer une petite affiche pour mettre sur le bureau et préciser que tu es en télétravail mais joignable par mail ou téléphone. "

(Collègues de télétravailleurs Ferrero)

Collègues

- **Communiquer avec ses collègues** sur le principe du télétravail
- **Les rassurer** sur le fait qu'il n'y aura pas de surcharge de travail pour eux
- **Rappeler que le télétravailleur est joignable** normalement, qu'il peut être sollicité même s'il n'y a pas d'urgence
- **Revoir les habitudes** : rediriger l'interlocuteur, le client… vers le télétravailleur. Il est disponible, il n'est pas en vacances. Ne pas répondre à sa place parce qu'il n'est physiquement pas là.
- **Les inclure** dans les enquêtes de satisfaction
- **Les responsabiliser** : ne pas laisser dire certaines choses de manière déplacée
- Les inciter à **communiquer** avec le télétravailleur, voire le manager si des choses ne vont pas
- **Les inviter à solliciter** le télétravailleur à bon escient en évitant de le contacter tard le soir
- Les **former** aussi aux outils collaboratifs, savoir être en ligne avec le télétravailleur

Clients

2 écoles possibles :

1) Prévenir **systématiquement** ses clients en mentionnant le télétravail dans la signature email par exemple

2) Les informer **au cas par cas**, si besoin

- **Tout dépend du contexte et de la culture d'entreprise**. Le retour d'expériences de nos membres laisse apparaître que la situation de **télétravail est complètement neutre pour le client.**



Famille

- **Intégrer sa famille dès le début** dans le processus de réflexion et de décision

- **La rassurer** au besoin : pas d'inquiétude quant au travail, tout continue de bien se passer au bureau. La situation de télétravail n'est pas la résultante d'une fuite face à une situation professionnelle problématique, c'est un choix organisationnel.

- **Lui expliquer les règles** afin d'éviter les frustrations : même en étant à la maison ou à proximité, le télétravail reste du travail. « Je ne peux pas aller faire les courses, m'occuper des tâches domestiques ou organiser nos prochaines vacances sur mon temps de travail. Mon activité professionnelle reste prioritaire. »

- **Dédier un lieu au télétravail** clairement défini et respecté par tous les membres de la famille. Et ce, pour des raisons de tranquillité, de concentration, de sécurité, de confidentialité.

Pour mémoire, il est nécessaire de disposer d'un mode de garde pour les enfants non scolarisés.

Quoi qu'il en soit, le gain de temps résultant du fait de ne pas prendre les transports permettra au télétravailleur de passer plus de temps avec sa famille le matin et le soir. En limitant le stress, ce temps passé sera aussi plus qualitatif. La famille est donc gagnante.

" Je suis consciente que l'entreprise me fait confiance en acceptant le télétravail à domicile. J'ai à cœur de faire mon travail aussi bien qu'au bureau. J'ai aussi à cœur de prouver que le télétravail à domicile est possible aussi bien en interne, chez Renault, qu'avec les fournisseurs "

(Télétravailleuse Renault)



Les 3 règles d'or du télétravail

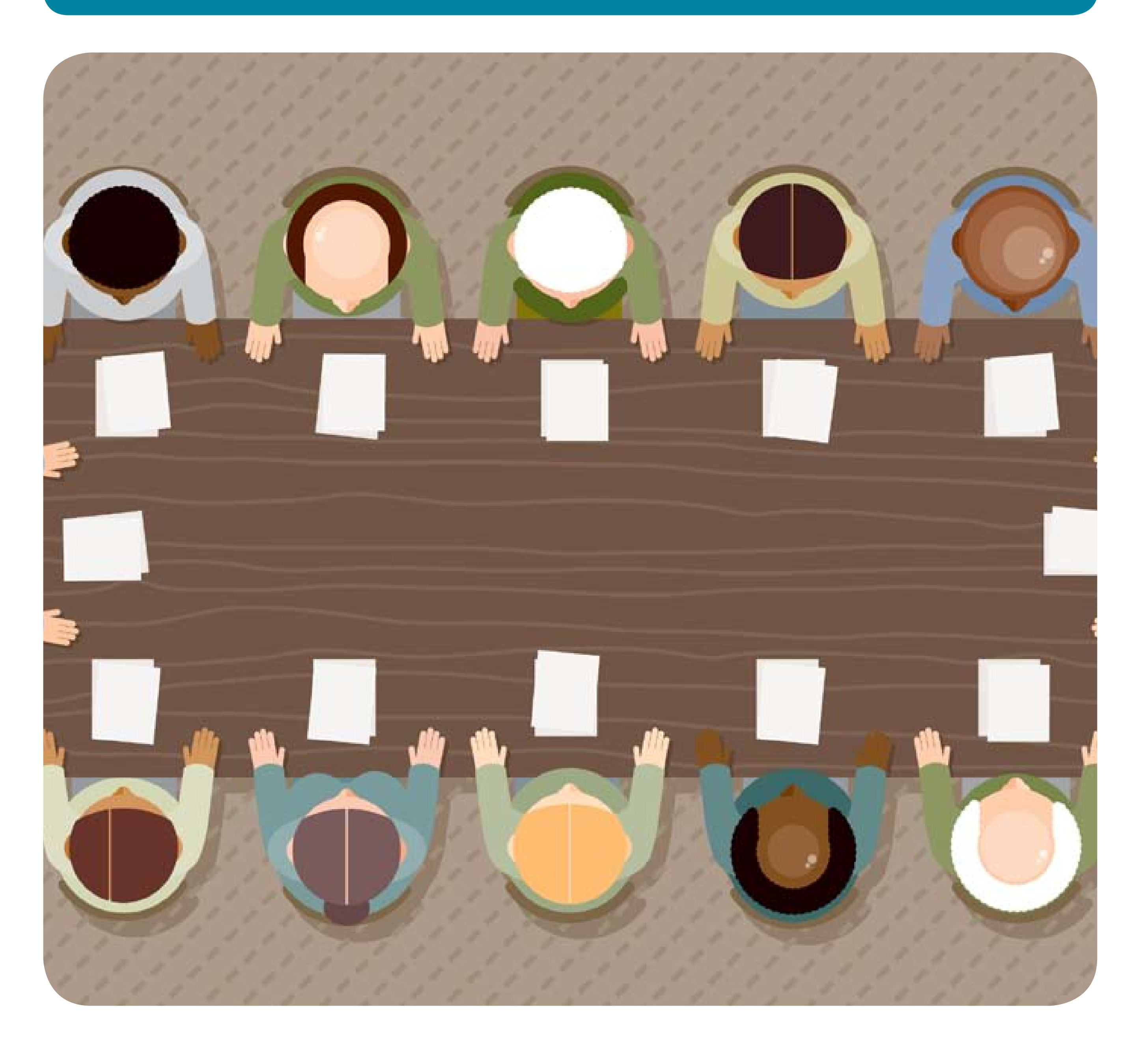
L'essentiel

- Ne pas oublier d'**associer l'environnement professionnel et familiale** dans la démarche

- Le succès de sa mise en place **dépend de chacun** et les bénéfices de sa réussite **profitent à tous**.

- Cette nouvelle organisation du travail génère une **réflexion de fond sur les modes de fonctionnement** et le travail en équipe en faveur de **plus d'efficience et d'équilibre entre vie professionnelle et vie personnelle.**

3 Le point de vue des organisations syndicales nationales



Conditions essentielles à la mise en place du télétravail

- Respecter le **volontariat réciproque**
- **Encadrer** le télétravail par :
  - > Un accord signé avec les partenaires sociaux
  - > Un avenant au contrat de travail
  - > Une clause de réversibilité
- Prévoir une **période d'expérimentation**
- Recommander le **télétravail pendulaire** 1 à 2 journées par semaine
- **Former le manager** de proximité :
  - > aux techniques de management par objectifs : la charge de travail doit être clairement définie, le système d'évaluation des résultats également.
  - > l'évaluation annuelle prévue par la loi est un minimum.
- Faire de la **pédagogie** :
  - > mettre en avant la plus-value de cette organisation
  - > en parler et communiquer positivement
  - > mettre en avant un système sécurisant
  - > beaucoup trop de dirigeants ne signent pas d'accords ni d'avenants par ignorance
- Associer **les Instances Représentatives du Personnel** à la démarche
- Intégrer le télétravail dans la **réflexion stratégique** de l'entreprise

Points de vigilance

Pour le salarié

- Opter pour une formule **évitant l'éloignement de la vie sociale**
- Veiller à ce qu'il **bénéficie toujours de ses droits, pas de discrimination** entre sédentaires et télétravailleurs
- Ne pas oublier les **relais syndicaux**
- Ne pas en profiter pour « sortir » le télétravailleur » de l'entreprise
- Proscrire les **objectifs** inatteignables qui seraient source de pression supplémentaire
- **Éviter toute surcharge** de travail, les dépassements d'horaires préjudisciables pour la santé
- **Ne pas confondre** le télétravail avec un système de garde d'enfants ou un temps partiel
- **Transformer la notion de rémunération** (salaire) en **rétribution** (intéressement lié à la productivité, au rendement, à la rentabilité ; salaire au mérite ; individualisation selon les performances de chacun)

Pour les autres

- **Ne pas reporter la charge** de travail sur les autres membres de l'équipe

Pistes d'améliorations

- **Combattre le télétravail gris**. Les chiffres ne sont pas révélateurs de la réalité car il n'existe pas de données officielles (exemple : environ 8% de télétravailleurs annoncés contre 19% recensés dans le Baromètre salariés 2012 de l'OPE).

- **Généraliser la démarche** : développer les outils, guides, informations sur le télétravail

- **Accompagner les managers : les freins** viennent plus souvent de la part du manager qui n'est pas à l'aise avec l'évaluation par objectif. Les salariés sont souvent plus demandeurs que les managers et dirigeants.

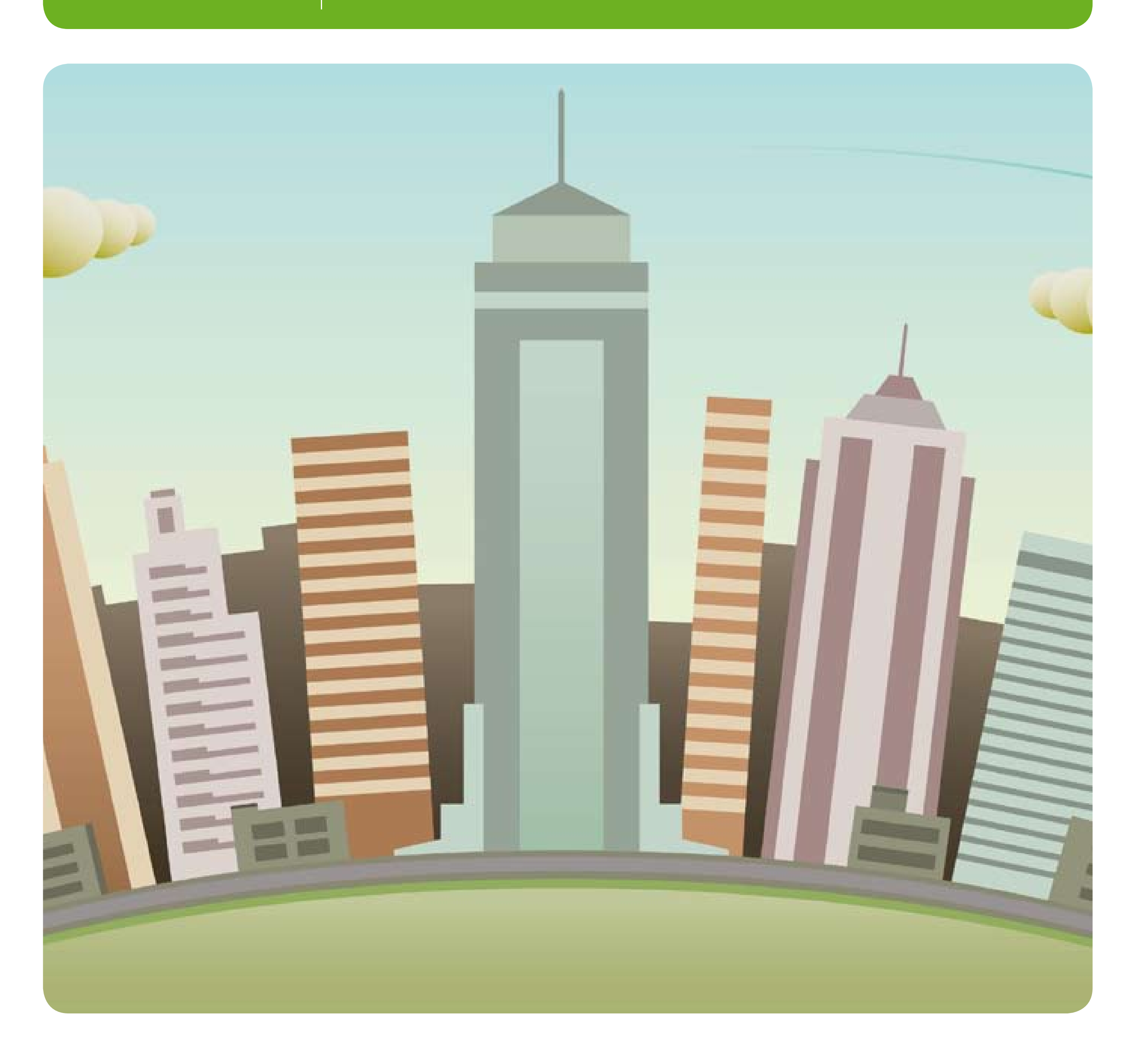
- **Repenser l'organisation** du travail

- Mettre en place des éléments permettant la **présomption d'accident du travail**

- **Consulter** les Instances Représentatives du Personnel

- **Intégrer le télétravail dans les négociations** de la Négociation Annuelle Obligatoire, des accords seniors et Gestion Prévisionnelle des Emplois et des Compétences

4 Fiches pratiques Entreprises





Capgemini

- **Effectif global** : 20 000 en France

- **Contexte de la mise en place et enjeux du télétravail** :
  > essentiellement pénibilité et stress liés au transport quotidiens
  > réduction empreinte carbone
  > conciliation vie professionnelle et vie personnelle
  > accompagnement salariés handicapés

- **Date de signature de l'accord ou de démarrage d'un pilote** :
  > expérimentation d'avril à août 2011
  > signature accord en juillet 2011
  > mise en application en octobre 2011

- **Dispositif de mise en place** :
  > cible tous profils (salariés nomades ou sédentaires)
  > principe de volontariat (OUI), formule retenue de 1 à 2 jours par semaine

- **Logistique mise en place** :
  > PC portable
  > logiciel de communication à distance
  (mail, visioconférence, ligne téléphonique via le PC et messagerie instantanée)

- **Bilan** à fin octobre 2011 plus de 150 télétravailleurs
  avec 80% de demandes acceptées
  > **avantages** : gain de temps, conciliation vie professionnelle et familiale
  > **inconvénients** : réticences des managers, accompagnement à renforcer

Crédit Agricole S.A.



- **Effectif : 3 379 collaborateurs sous contrat au 31/12/2011**

- **Contexte de la mise en place et enjeux du télétravail :** Une enquête d'opinion menée en amont du déménagement du siège à Montrouge avait démontré le souhait d'un grand nombre de collaborateurs de bénéficier de mesures de télétravail. L'enjeu majeur consistait à faire évoluer les représentations sur l'efficacité du télétravail et sa faisabilité dans un environnement bancaire.

- **Date de signature de l'accord ou de démarrage d'un pilote :** Après une phase d'expérimentation d'un peu plus d'un an, avec 70 collaborateurs, un accord sur le télétravail a été signé à l'unanimité par les partenaires sociaux le 23 février 2012. Cette expérience pilote a servi à démontrer la faisabilité du dispositif, mais aussi le fait que la qualité de vie au travail pouvait être un vecteur d'efficacité collective.

- **Dispositif de mise en place :**

  > Le télétravail est ouvert à l'ensemble des collaborateurs. Cependant l'adéquation avec le métier exercé et l'accord du manager sont indispensables. Certains critères essentiels (procédures de sécurité, présence physique nécessaire, manipulation de documents non dématérialisés, impossibilité d'utiliser des applications métiers ou des critères de bon fonctionnement du service) peuvent amener un manager à refuser le télétravail à un de ses collaborateurs.

  > Le télétravail est fixé à 1 journée par semaine, décidée en concertation avec le manager. Un questionnaire d'auto-évaluation permet au collaborateur de réfléchir à l'adéquation de son poste avec le télétravail. Il est suivi d'un entretien avec son manager pour définir les modalités de mises en place. L'accord du manager est formalisé dans les 30 jours suivant la demande. Le lieu du télétravail est obligatoirement le domicile du collaborateur et se différencie du travail à distance, qui existe également et permet à nos collaborateurs habitant près de notre établissement de Saint-Quentin-en-Yvelines de travailler un jour par semaine dans un espace dédié type « bureau de passage ».

- **Logistique mise en place :**

  Le collaborateur doit disposer à son domicile d'un espace dédié à son activité professionnelle et d'une ligne Internet haut débit. Il bénéficie d'un ordinateur portable équipé d'une solution de téléphonie. Un guide du télétravail est remis aux managers et aux télétravailleurs, une plate-forme collaborative est entièrement dédiée au télétravail. En plus du partage d'expérience et des bonnes pratiques, on y trouve l'ensemble des démarches administratives et conditions d'éligibilité, le mode d'emploi des outils techniques et des articles de presse. En matière de formation, des ateliers spécifiques sont dédiés aux télétravailleurs et managers.



Crédit Agricole S.A. (suite)

● **Bilan :**

> Des réunions d'informations pour les managers ont permis de réfléchir en amont aux conditions de mises en place.

● **Point positif :**

> Tous les collaborateurs pilotes ont souhaité poursuivre l'expérience. Pour cadrer la démarche au sein du groupe, une charte interne a été signée le 21 juin 2011. Elle propose aux différentes entités du Groupe des règles communes en matière de télétravail à domicile, à décliner localement le cas échéant en fonction de leurs impératifs métiers.

> Les enquêtes de satisfaction du pilote font ressortir une meilleure concentration ainsi qu'une plus grande productivité sur les travaux effectués en télétravail, une préférence pour les activités de rédaction ou nécessitant de la concentration pour les jours de travail à domicile.

● **Pistes d'amélioration :** évolution des modes de reporting et d'utilisation des outils de communication, tant de la part des télétravailleurs que de leur équipe restée sur le lieu de l'entreprise. L'accompagnement en matière de management doit être renforcé et, plus globalement, le plan d'actions sur l'articulation entre qualité de vie au travail et performance doit être poursuivi.

Ferrero



- **Effectif global : 1 200 salariés**

- **Contexte de la mise en place et enjeux du télétravail** : favoriser la conciliation et une meilleure articulation vie privée / vie professionnelle

- **Date de signature de l'accord ou de démarrage d'un pilote** :
1er avril 2011 pour un an de test

- **Dispositif de mise en place** :

> Sur la base du volontariat
> Entretien du salarié avec son manager et directeur
> Signature d'un avenant au contrat de travail
> Caractère temporaire : 1 an
> Période d'adaptation : 3 mois (chaque partie peut y mettre fin de façon unilatérale), délai de prévenance (15 jours)
> Lieu d'exercice du télétravail : résidence principale
> Jours fixes dans la semaine à valider avec le manager
> Horaires de travail : idem à son poste sur site
> Même droits que les autres salariés

- **Critères de choix** :

> Etre en CDI, hors période d'essai
> Etre autonome dans son travail, faire preuve de rigueur, avoir une activité mesurable et contrôlable, ne pas avoir été évalué « à améliorer » à la dernière évaluation de la performance
> Avoir une activité compatible avec le télétravail
> Critères de priorisation : raison médicale, handicapés, seniors, temps de trajet important
> 1 salarié par Direction afin de limiter l'impact sur l'organisation du service
> Maximum 2 jours télétravaillés par semaine
> Doit avoir un espace dédié au travail

- **Logistique mise en place** :

> Matériels fournis, installés et entretenus par l'employeur :
  - Téléphone
  - Ordinateur portable
  - Imprimante
  - Connexion type ADSL installée par Ferrero
  - Support technique 2222
  - Prise en charge des frais liés à l'activité professionnelle (fournitures de bureau, prise en charge chauffage et électricité) : 15 €/mois pour 1 jour de télétravail



Ferrero (suite)

- **Bilan :** 14 personnes concernées (siège social et usine), 13 sur 1 jour par semaine et 1 sur 2 jours par semaine.
  Après l'année de pilote, 12 des 13 participants souhaitent poursuivre le télétravail. 22 nouvelles demandes ont été exprimées.

- **Résultats du 1er bilan à 3 mois effectué en juillet 2011 :**

  > **Pour les télétravailleurs :**

  - bilan positif marqué par plus d'efficacité, plus de souplesse dans la gestion familiale et plus de bien-être.
  - Gain de temps sur toutes les petites demandes informelles que l'on peut avoir à traiter lorsqu'on est au siège
  - Un fonctionnement qui n'impacte pas l'organisation de l'équipe ni les relations collègues/managers

  - **Pistes d'amélioration :**

    > Aménagement de l'espace de travail et équipement (écran externe, siège, ADSL...)
    > Flexibilité du jour de télétravail
    > Opportunité d'un deuxième jour en télétravail et de l'autorisation du mercredi comme jour télétravaillé
    > Communiquer sur les outils facilitant la communication à distance

  > **Pour les managers :**

  - Bilan positif qui passe surtout par la satisfaction du collaborateur
  - Expérience conforme, voire supérieure, à ce à quoi ils s'attendaient
  - Gain en efficacité et bien-être des collaborateurs
  - Permet une plus forte concentration sur des sujets de réflexion et de fonds vs une interactivité permanente quand on est en open-space au siège
  - Freins quant à la possible intégration d'un autre collaborateur en télétravail dans l'équipe
  - Volonté de ne pas forcément accorder un jour supplémentaire au collaborateur qui télétravaille déjà 1 jour

  - **Pistes d'amélioration :**

    > Organisation des réunions
    > Davantage de formalisation (mail)
    > Flexibilité du jour de télétravail
    > Communiquer sur les outils facilitant la communication à distance



L'Oréal



- **Effectif global** : environ 12 000 salariés en France
- **Contexte de la mise en place et enjeux du télétravail** : le télétravail est un dispositif issu d'un accord d'entreprise sur la conciliation vie privée / vie professionnelle, signé en décembre 2008 avec l'ensemble des organisations syndicales. Il s'agissait d'expérimenter cette forme d'organisation du travail comme susceptible de répondre à des situations individuelles. Un guide a été réalisé pour diffusion aux managers puis aux collaborateurs.
- **Date de signature de l'accord ou de démarrage d'un pilote** : Le 4 décembre 2008 pour l'accord d'entreprise. Les 1ères expériences ont débuté mi-2009.
- **Dispositif de mise en place** : ce mode d'organisation du travail repose sur 4 principes de base :
  - > Répondre à la double volonté du collaborateur et de l'entreprise
  - > Pour une durée déterminée
  - > Quand l'organisation du travail le permet
  - > Avec une alternance régulière dans le cadre de la semaine entre domicile et lieu de travail afin de préserver le lien entre le salarié et l'entreprise
- Après un échange entre le manager et le collaborateur pour fixer le cadre (mission, rythme…), un avenant au contrat de travail est signé, pour une durée d'un an reconductible, avec une période d'adaptation de 6 mois. Au cours de cette période de 6 mois, le collaborateur ou le manager peuvent mettre fin au télétravail, en respectant un délai de 15 jours de préavis.
- Les avantages du télétravail perçus sont de :
  - > Favoriser la conciliation entre vie privée et vie professionnelle
  - > Réduire le temps de transport
  - > Gagner en souplesse dans l'organisation de travail
  - > Participer à un projet innovant dans l'entreprise et s'y sentir intégré
  - > Mieux vivre des situations de fragilité temporaire ou durable (restriction médicale, handicap)
- **Logistique mise en place** : l'équipement mis à la disposition du collaborateur comprend un PC portable et les applications requises pour l'activité, un téléphone portable avec un forfait approprié, un système de connexion distance via internet (logiciel ORAS) et des fournitures de bureau. En cas de souci informatique, le collaborateur appelle le technicien informatique habituel.
- **Bilan** : 214 collaborateurs concernés (14% d'hommes et 86% de femmes), dont 32% d'agents de maitrise et 66% de cadres ; 16% de collaborateurs de + de 55 ans. Les principaux domaines concernés par le télétravail : la Recherche (ingénieur de recherche, responsable de laboratoire, assistant de recherche), la division des Opérations (ingénieur pack, développement, qualité, achats), l'assistanat et les RH (responsable de gestion administrative, responsable paie). Le rythme moyen est entre 1 et 2 jours au domicile/semaine (+ de 74% des télétravailleurs sont à 1 jour/semaine).





Orange

- **Effectif global : 170 000 personnes, dont 102 000 en France.**

- **Contexte de la mise en place et enjeux du télétravail :** la recherche d'un équilibre entre les besoins de l'entreprise et les rythmes de vie des personnels concernés. Le télétravail donne la possibilité au salarié d'éliminer le temps de transport, cela permet donc de réduire la fatigue des salariés. De plus, il contribue à limiter les risques environnementaux.

- **Date de signature de l'accord ou de démarrage d'un pilote :** 22 juin 2009

- **Dispositif de mise en place :** Le Groupe Orange préconise trois types de télétravail qui sont définis par l'accord : le télétravail alterné à domicile (présence d'au moins 2 jours sur le lieu de travail), le bureau satellite et le travail occasionnel à domicile.

- **Les principes fondamentaux du télétravail précisés dans cet accord sont :**
  > Le télétravail s'inscrit dans une relation managériale basée sur la confiance mutuelle, une capacité du télétravailleur à exercer ses fonctions de façon autonome, mais aussi sur le contrôle des résultats par rapport aux objectifs à atteindre.
  > L'entreprise mettra en œuvre les solutions techniques afin que chaque personnel bénéficie des moyens nécessaires à la mise en place du télétravail.
  > Les signataires ont été attentifs au maintien d'une bonne intégration du salarié au sein de l'équipe et de l'entreprise, c'est pourquoi le télétravail est limité à 3 jours par semaine sauf cas exceptionnels.
  > Les 2 jours passés au sein de l'équipe permettent ainsi au télétravailleur de participer aux réunions d'équipe, de se former et de bénéficier d'un suivi et d'un soutien régulier du manager, ainsi qu'une maintenance des équipements nécessaires à l'activité.

  > **Cible :** tous les salariés cadres ou non cadres, quels que soient leur statut ou leur régime de travail exerçant leur activité avec autonomie.
  Les collaborateurs dont l'activité professionnelle nécessite une présence physique (vente en boutique..) en sont, par exception, exclus.

- **Logistique mise en place :** Le télétravailleur à domicile dispose à son domicile d'un espace de travail conforme à la bonne réalisation de son travail avec des équipements de télécommunications adéquats ligne ADSL, prise en charge connexion internet, accès aux réseaux…

- **Bilan :** Le groupe compte environ 1440 télétravailleurs en France. A noter que le télétravail est proposé dans d'autres pays notamment chez Mobistar en Belgique dont 47% des collaborateurs télétravaillent.



Quille Construction,

filiale de Bouygues Construction





- **Effectif global : 2150**

- **Contexte de la mise en place et enjeux du télétravail :**

  > Renforcer le service aux clients internes et externes en renforçant notre compétitivité

  > Offrir aux salariés volontaires un meilleur équilibre entre vie professionnelle et vie personnelle

  > Limiter les trajets, réduire les émissions polluantes, réduire les risques d'accident, réduire les coûts de transport

  > Favoriser le maintien ou l'entrée dans l'emploi des travailleurs handicapés

  > Développer l'attractivité de l'entreprise sur un marché de l'emploi qui demeure tendu

- **Date de signature de l'accord ou de démarrage d'un pilote:**

  > 10 mois d'expérimentation sur 2009 – 2010
  > Signature d'un accord d'entreprise fin 2010

- **Dispositif de mise en place :**
  1 jour par semaine maxi. Principe du double volontariat : tous les ETAM cadres peuvent demander à en bénéficier ET avis obligatoire de la hiérarchie.
  Mise en place d'un avenant au contrat de travail.

- **Logistique mise en place :**
  Mise à disposition des télétravailleurs de l'équipement nécessaire à l'accomplissement de leurs tâches, en respectant les normes légales d'hygiène et de sécurité en vigueur.
  Le matériel nécessaire pourra être un ordinateur portable, une carte EDGE ou l'abonnement à une ligne ADSL et/ou VPN, un téléphone portable, une webcam. Cette liste est à titre informatif. La liste individuelle et effective des équipements nécessaires pour chaque télétravailleur sera dressée en double exemplaire et agréée par chacune des parties.

- **Bilan :**
  15 collaborateurs bénéficient à ce jour du télétravail.
  Notre ambition, via une communication élargie, est de faire progresser ce nombre de bénéficiaires.



Renault S.A.S.

- **Effectif global : 23 000 collaborateurs éligibles**

- **Contexte de la mise en place et enjeux du télétravail :**
  Mise en œuvre d'un levier lié à l'équilibre vie privée / vie professionnelle et à la prévention des risques psychosociaux, modernisation des processus, flexibilité de l'organisation, stratégie immobilière, mise en place d'une plateforme collaborative et marketing employeur.

- **Date de signature de l'accord :** 22 janvier 2007.

- **Dispositif de mise en place :** Sont éligibles au télétravail tous les salariés de Renault s.a.s. (à l'exception des Ouvriers): ETAM, ETAM au forfait, Ingénieurs et Cadres sur le principe du volontariat avec une validation managériale. Il est possible de télétravailler entre 1 et 4 jour(s) fixe(s) par semaine. Pour cela, les collaborateurs documentent un guide préparatoire au télétravail en l'enrichissant et le validant avec le responsable hiérarchique direct.

- **Logistique mise en place :** Les collaborateurs doivent être équipés d'une connexion ADSL (pré-requis). RENAULT missionne un prestataire afin de contrôler la conformité électrique du domicile. Une fois le collaborateur en télétravail à domicile, RENAULT prend en charge une partie de l'abonnement internet et fournit une fois une indemnité forfaitaire.

- **Bilan :** Au 31 octobre 2011, 870 collaborateurs sont en télétravail à domicile. 82% le sont entre 1 et 2 jours par semaine.

- **Avantages :** baisse du stress et de la fatigue, renforcement autonomie, équilibre vie privée / vie professionnelle, réception d'un signe positif de l'entreprise (attractivité), organisation personnelle du travail, efficacité, performance, concentration, disponibilité, fidélisation, réduction des risques routiers.

- **Points de vigilance :** Nécessité de démystifier un mode de travail encore méconnu et craint, améliorer les usages pour limiter la perte d'une partie des informations informelles et la réactivité, donner les outils et moyens facilitant l'organisation de l'équipe à distance.



SFR

- **Effectif global :** 9 500

- **Contexte de la mise en place et enjeux du télétravail :**
SFR a mis en place un Pilote pour tester diverses formes de travail à distance et trouver la ou les solutions les mieux adaptées aux particularités de l'entreprise.

- **Date de signature de l'accord ou de démarrage d'un pilote :**
Le Pilote a démarré le 15 juin 2011 pour une durée de 6 mois.

- **Dispositif de mise en place :**
Basée sur un double volontariat collaborateur, manager le Pilote teste trois types de télétravail :

  > Un jour fixe hebdomadaire sur un autre site de l'entreprise

  > Un jour fixe hebdomadaire au domicile du collaborateur

  > Un forfait de jours (12) au domicile du collaborateur à poser librement 48h à l'avance

- **Logistique mise en place :**
un équipement informatique spécifique (ordinateur portable, clé secur-id, smart-phone…) est mis à la disposition des collaborateurs non équipés et la connexion Internet SFR est subventionnée à hauteur de 30 % dans le cadre de l'offre collaborateur.

- **Bilan :** 150 collaborateurs sont concernés et un bilan définitif sera établi à la fin du Pilote à partir du 15 décembre 2012.

5 Fiches pratiques
Télécentres



Les télécentres peuvent être une alternative intéressante au travail à domicile.

Un télécentre est un espace professionnel à proximité des lieux de résidence des salariés, dans lesquels ces derniers trouvent un environnement de travail, choisi par leur employeur, adapté à l'exercice de leur métier dans les conditions professionnelles et de sécurité correspondant à leur contrat de travail. Ces tiers-lieux peuvent également accueillir d'autres professionnels et offrent généralement une palette de services leur facilitant le quotidien et leur apportant des échanges à valeur ajoutée (définition proposée par l'association ARA21).

Encore peu développés, les télécentres permettent de lever un certain nombre de freins au télétravail à domicile : pas d'isolement social, coûts d'installation réduits car mutualisés entre plusieurs entreprises, pas de risques ou de contraintes liés au domicile (caractéristiques de l'habitation, cadre de travail défini, sécurité des données).





Grand Lyon

Communauté Urbaine de Lyon
Commune de Charly (69)

- **Contexte de la mise en place et enjeux :** La mission « temps & services innovants » du Grand Lyon soutient la mise en place d'un centre de télétravail collaboratif sur la commune de Charly (commune périurbaine du Sud-Ouest Lyonnais). Il s'agit pour la commune de réhabiliter une vaste maison bourgeoise et de lui affecter une dimension associative, économique et innovante.
Le projet prévoit ainsi de permettre à des salariés et auto-entrepreneurs habitant le secteur Sud Ouest de se déplacer moins et de travailler quelques jours par semaine sur ce centre de travail collaboratif.
Plus globalement, le Grand Lyon a le souhait de voir se développer sur son territoire un réseau de télécentres pour répondre aux enjeux de désengorgement des réseaux routiers, d'attractivité économique et de qualité de vie des habitants.

- **Date de création ou état d'avancement du projet :** L'idée du projet a germé en 2010 et les élus de Charly ont saisi la mission « temps » du Grand Lyon dont l'objectif est de travailler sur une meilleure articulation des temps de vies, tout en promouvant une ville plus durable. Après un benchmark qui a permis de repérer les bonnes pratiques en France et en Europe, une enquête (en ligne) a été proposée à près de 800 entreprises du territoire du Grand Lyon, afin de repérer les entreprises intéressées par un tel concept. En effet, ce repérage a permis d'identifier que les télécentres qui fonctionnaient bien étaient ceux qui s'appuyaient sur une demande existante du terrain, ou d'un réseau, plutôt qu'une implantation brute sans ce repérage préalable. En parallèle une recherche de financement est en cours, avec l'appui d'une AMO confiée à un cabinet spécialisé. Depuis fin 2011, un travail de concertation fin avec les entreprises volontaires est en cours.

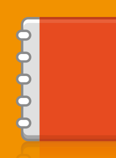
- **Cible** : salariés d'entreprises, travailleurs indépendants, entrepreneurs, etc.

- **Partenaires publics et privés** : salariés d'entreprises, travailleurs indépendants, entrepreneurs, etc.

- **Dispositif de mise en place (nombre de places, services proposés, forfaits proposés, etc.)** : en cours de définition

- **Bilan** (profil des utilisateurs, taux d'occupation des places, autres) : en cours de définition

- **Contact** : Lucie VERCHERE, Grand Lyon, mission « temps & services innovants », mail lverchere-tortel@grandlyon.org ; Plus d'infos sur http://www.espacedestemps.grandlyon.com/_Services_aux_salaries/salaries.htm





Cantal (Département)

- **Contexte de la mise en place et enjeux :** en 1998, le Conseil Général du Cantal a lancé le dispositif CyberCantal, visant à favoriser l'appropriation des Technologies de l'Information et de la Communication. En décembre 2008, le Département du Cantal a adopté un nouveau dispositif CyberCantal, effectif depuis 2009, qui se décline en trois volets dont le volet Cybercantal Télécentres. Le Département a choisi d'apporter une réponse nouvelle aux problématiques d'exode rurale et de sur-urbanisation. L'idée était à la fois d'en faire un levier de développement économique, d'attirer de nouveaux actifs et de contribuer activement au développement durable tout en communiquant une image innovante. En parallèle de son action CyberCantal Télécentres, le Conseil Général a également réaffirmé sa volonté de promouvoir le télétravail en mettant en place pour ses propres services le télétravail salarié.

- **Date de création ou état d'avancement du projet :** le Département du Cantal propose un réseau de dix télécentres. Les communes d'implantation des télécentres actuellement ouverts sont : Allanche, Aurillac, Chaudes Aigues, Murat, Montmurat, Saint Flour et Ydes. Trois autres sont en cours d'ouverture : Riom ès Montagnes, Cassaniouze et Mauriac.

- **Cible :** les salariés d'entreprises, agents de structures publiques ainsi que les télétravailleurs indépendants ou demandeurs d'emploi avec un projet en télétravail.

- **Partenaires publics et privés :** Département, collectivités d'accueil, DATAR, Région Auvergne, Europe et Etat.

- **Dispositif de mise en place :** chaque télécentre dispose de quatre bureaux, d'une salle de réunion, d'un système de visio-conférence pour certains. Il s'agit de proposer un véritable centre de ressources aux télétravailleurs et aux entreprises. Mise à disposition gratuite des bureaux la première année de l'utilisation.

- **Bilan :** le Département a entamé en 2008 une seconde phase consistant en la mise en place d'une stratégie locale d'Animation et de Développement du Réseau des Télécentres Cantaliens. Cette animation s'articule autour de 3 axes principaux : Former, Informer et Faire vivre le réseau départemental par la mise en place d'outils et de services et renforcer la prospection et la communication. Soucieux de poursuivre cette politique aux premiers résultats encourageants, le Conseil Général du Cantal a souhaité se positionner, en 2010, sur l'appel à projets de la DATAR Massif Central lancé à l'attention des Départements du Massif Central et de leurs territoires afin de construire une offre d'accueil qualifiée. C'est la nouvelle orientation du plan Cybercantal Télécentres qui sera mis en œuvre en 2012 et 2013 (accompagnement des entreprises et des territoires, prospection, communication et développement des téléactivités – télémedecine) et dont bénéficiera l'ensemble des télécentres cantaliens.

- **Contact :** Conseil Général du Cantal - Service Prospective et TIC
28 av gambetta - 15 000 Aurillac - 04 71 46 22 02

A qui s'adresse ce Guide ?

Ce guide s'adresse à toutes les entreprises qui s'intéressent au télétravail.
A partir des retours d'expériences des entreprises membres de l'Observatoire de la Parentalité en Entreprise (OPE), il apporte des exemples de bonnes pratiques, des recommandations ou des témoignages qui se veulent être des éléments de réponses concrets aux différents acteurs du télétravail : responsable de projet, télémanager, télétravailleur et son entourage professionnel et personnel. Son objectif est :

- De clarifier ce qu'est le télétravail aujourd'hui et les enjeux associés à son développement.
- De déconstruire les idées reçues de manière objective et d'aider à la décision.
- D'apporter des conseils opérationnels aux entreprises qui souhaitent se lancer pour réussir la démarche.

Il sert de point de départ pour une version personnalisée et doit être adaptée selon les accords signés, la culture de l'entreprise, les négociations avec les partenaires sociaux…

Enfin, il montre que le télétravail est, dans bien des cas, possible, qu'il doit être appréhendé comme un levier de performance pour les entreprises et qu'il contribue à une meilleure conciliation entre la vie professionnelle et la vie familiale, l'une des principales attentes des collaborateurs parents.

Edition Février 2012 - Conception graphique : www.danielcohen.fr - © Illustrations : iStockphoto.com

L'OPE remercie ses membres qui ont activement contribué à ce travail ainsi que **Nicole Turbé-Suetens** pour son éclairage d'expert et sa collaboration dans le cadre de l'élaboration de ce guide.

































